

Miguel Figueira de Faria, Carolina Peralta, Paulo  
Jorge Fernandes, Cristina Dias e Paulo Oliveira  
(2007) — *Manuel de Mello. Biografia.*  
Lisboa: Edições INAPA, 323 páginas.

---

Manuel Ferreira Rodrigues

Publicado em 1996, o *Dicionário de História do Estado Novo* (dir. Fernando Rosas e J. M. Brandão de Brito) dedica menos de uma página a Alfredo da Silva (1871-1942), o «grande patrão da economia portuguesa da primeira metade do século XX», como se lhe refere J. M. Brandão de Brito (vol. II, p. 904-905). Pouco mais de uma página é igualmente dedicada aos netos, Jorge (1921) e José Manuel de Mello (1927) (*id.*, vol. II, p. 558-559). E Champalimaud (1918-2004), que José Freire Antunes considera «o maior industrial de toda a história portuguesa» (*Champalimaud*, 1997), também não teve texto mais extenso (vol. I, p. 143-144). O estranho não é o exíguo espaço dedicado a esses vultos da história industrial portuguesa; de resto, a esmagadora maioria das entradas biográficas desse dicionário não possui maior dimensão. O que espanta é a ausência de estudos históricos sobre essas figuras, dificuldade que os autores dos artigos referidos procuraram contornar com recurso a escassas fontes disponíveis. Para a realização do texto sobre Alfredo da Silva, Brandão de Brito parece ter disposto apenas de um opúsculo editado pela CUF, em 1971, e de um estudo mimeografado, sem data. Isto é, em 1996, a coluna vertebral do empresariado português, do Estado Novo, era ainda praticamente desconhecida.

Todavia, a situação está a mudar, embora só agora sejam evidentes os contornos dessa mutação cultural em curso, desde o início da última década. Os estudos académicos, os artigos de revistas especializadas, e, especialmente, o significativo número de livros saídos dos prelos, nos últimos anos, testemunham um crescente interesse social e cultural pela história da empresa e do empresariado português, nomeadamente pelas biografias dos seus próceres.

Logo em 1997, o Círculo de Leitores publicou a biografia de Champalimaud, de José Freire Antunes; em 2002, a mesma editora editou uma fotobiografia de Alfredo da Silva, da autoria de Júlia Leitão de Barros e Ana Filipa Silva Horta; nesse mesmo ano, é a vez de a Educa publicar o estudo de Manuel Lisboa, *A indústria portuguesa e os seus dirigentes. Crescimento na segunda metade do século XX e potencial de inovação das funções capitalista, empresarial e de gestão*; em 2003, a Oficina do Livro lançou *Fortunas & Negócios. Empresários portugueses do século XX*, de Filipe S. Fernandes; em 2004, a Bertrand edita *Alfredo da Silva. Biografia, 1871-1942*, de Miguel Figueira de Faria; nesse mesmo ano, com a chancela da INAPA, é publicado o estudo de Jorge Fernandes Alves, *Jorge de Mello, «um homem»: percursos de um empresário*, e a Quarteto publica *Henrique Tenreiro: um empresário do sector público-administrativo da economia salazarista*, de Álvaro Garrido. Em 2005, a Quimera edita o estudo de José Miguel Sardica, *José Maria Eugénio de Almeida. Negócios, política e sociedade*. Como se sabe, a lista é bem mais extensa, mesmo sem incluir a mole de histórias de empresa e os estudos sobre empresários e empresariado de outros saberes das ciências sociais, mormente do direito comercial, da economia, da gestão, da sociologia e da psicologia social.

Ainda assim, a *História Económica de Portugal* (orgs. Pedro Lains e Álvaro Ferreira da Silva), editada pela Imprensa de Ciências Sociais, em 2005, quase ignora o empresariado e a gestão de empresas. No conjunto dos seus três volumes, há apenas cinco ou seis páginas dedicadas aos «patrões» do século XIX, da autoria de Maria Filomena Mónica (vol. II, cap. 12, p. 386-391). Faço notar que, desta autora, a Dom Quixote publicara, em 1990, *Os grandes patrões da indústria portuguesa*, no mesmo ano em que a referida editora lançava *Empresários e gestores da indústria em Portugal* (dir. de José Luís Cardoso *et al*) —, pequeno livro com base nos resultados principais de um projecto de investigação, que decorrerá no CISEP — Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa, durante dois anos e meio.

É, pois, neste quadro cultural que nasce e deve ser apreciada a mais recente obra de Miguel Figueira de Faria e da sua equipa — *Manuel de Mello. Biografia*. Atentemos nos aspectos que o tornam um instrumento imprescindível especialmente para o estudo e caracterização da elite económica do Estado Novo.

Sublinho, antes de mais, a íntima correlação entre as biografias de Alfredo da Silva e de seu genro, Manuel de Mello (1895-1966), o que torna quase obrigatória a leitura dos dois volumes. Para a realização desses estudos, publicados com um intervalo de apenas três anos, Miguel Figueira de Faria convocou os testemunhos de quase uma trintena de arquivos, públicos e privados (16, no primeiro, e 19, no segundo), 9 dos quais comuns aos dois. Naturalmente, Alfredo da Silva é a personalidade com maior número de referências (50, em cerca de 135 páginas) ao longo das 310 páginas da biografia do seu genro.

É voz corrente que a forte personalidade de Alfredo da Silva relegou o seu genro para um plano secundário. Assim se explicará que o *Dicionário de História do Estado Novo* tenha ignorado Manuel de Mello. Nas entradas sobre os seus dois filhos, são-lhe feitas breves alusões que assentam em duas ideias fundamentais como justificação do desinteresse pela sua obra: 1. Manuel de Mello teria aceitado viver na sombra tutelar do sogro; 2. por razões de doença, desde muito cedo delegou nos filhos as funções directivas do grupo. Na obra referida (vol. II, p. 558), Antónia Pedroso de Lima afirma que Jorge de Mello «entra para a administração em 1947» — cinco anos após a morte do avô —, sendo «mais tarde promovido a administrador-delegado», assumindo a presidência do grupo em 1966, por morte de pai. Remata dizendo que, «apesar de só nessa data ter ocupado formalmente a posição de topo na hierarquia da CUF, desde meados dos anos 50 era ele (e seu irmão José Manuel de Mello) quem delineava e executava as estratégias empresariais».

Com uma metáfora de belo efeito, também Filipe S. Fernandes (*Empresários do Século XX*, p. 268) não contraria, no essencial, esta ideia: «Manuel de Mello foi uma espécie de regente do interregno entre a morte do rei, Alfredo da Silva, em 1942, e a ascensão dos príncipes, Jorge e José de Mello, no fim dos anos 40, por isso tem sido quase sempre subestimado. O seu papel teria de ser secundário, pois o seu tempo de acção seria curto». Um tanto contraditoriamente, acrescenta, a seguir, que, «se não teve o sortilégio dos empreendedores, nem a aura do génio, trouxe a previsibilidade do planeamento, a prudência dos organizadores de modo a que a expansão se fizesse sem espanto, mas com eficácia. Manuel de Mello foi sobretudo o “renovador prudente”, como lhe chamou o primeiro número da revista da Lisnave, em Janeiro de 1966» (*ibidem*).

Indagar o fundo de verdade desta imagem, que chegou aos nossos dias, construída entre «a dúvida sobre os seus méritos e o desconhecimento generalizado da obra realizada», constituiu o grande desafio de Miguel Figueira de Faria. Recorrendo a um vasto conjunto de acervos arquivísticos, dispondo do testemunho de 20 pessoas que de uma ou outra forma lhe foram próximas e da informação de 75 fotografias reunidas, Miguel Figueira de Faria mostra que estamos perante «um empreendedor, um intérprete de primeira linha», não diante de «um líder de transição».

No início do capítulo VI («Manuel de Mello empresário»), Faria sublinha algumas das diferenças entre os dois empresários: «Tinham, evidentemente, estilos muito diferentes. O sogro personificava bem a figura do industrial carismático, com grande capacidade para aceitar o risco na construção dos seus desígnios estratégicos. Manuel de Mello era mais o administrador de um corpo colectivo composto por técnicos, observador, bom ouvinte, metódico nos seus avanços e utilizando sistematicamente a diplomacia e o bom senso como armas de gestão».

Monárquico por formação e tradição familiar, o terceiro filho de D. Jorge de Mello, 2.º conde do Cartaxo (1857-1922), e de D. Maria Luísa de Lima Mayer (1875-1958), ainda menino, viveu de perto a tragédia do regicídio (p. 39) e sentiu as dificuldades que todos os íntimos da família real experimentaram nos anos que se seguiram ao derrube da monarquia. Dada a insegurança desses anos, depois da frequência, durante três anos, do Liceu do Carmo, Manuel Augusto e os seus irmãos João Maria e José António vão estudar em Zurique, na Suíça. A participação de Portugal na I Guerra Mundial levaria Manuel e João à frente de combate, em França e na Inglaterra.

No regresso da Suíça, Manuel conheceu Amélia, filha do empresário Alfredo da Silva, quando este «tinha consolidado o seu nome como industrial de excepção» (p. 54). Finda a Guerra, Manuel é desmobilizado definitivamente e casa. Mas primeiro «casa com a CUF». Em 10 de Março de 1919, com apenas 23 anos de idade, ascende à administração da CUF e sobe ao altar em 28 de Maio seguinte (p. 74-75). Contudo, como sublinha Miguel Figueira de Faria, «a eleição de Manuel de Mello para os corpos sociais da CUF coincidiu com um dos momentos mais críticos da administração de Alfredo da Silva. A sua adesão ao efémero sidonismo colocara-o em situação difícil, no refluxo político que se seguiu ao assassinato de Sidónio Pais» (p. 81). Num quadro de

grandes carências, de agitação social e política, em 18 de Julho desse mesmo ano é perpetrado o primeiro atentado contra Alfredo da Silva. Três dias antes tinha criado a Sociedade Geral, abrindo as portas ao grupo na direcção das empresas do grupo então em constituição. Alfredo da Silva sofre um segundo atentado em 6 de Novembro desse ano, mas foi a gravidade do terceiro, em Leiria, dois anos depois, que o levou a refugiar-se em Madrid, entre Outubro de 1921 e a Primavera de 1927, obrigando-se a delegar nos seus colaboradores a direcção próxima dos negócios.

Durante esses anos de «exílio intermitente», sogro e genro encontraram-se por várias vezes em Madrid e em Paris. Manuel de Mello torna-se o homem da confiança de Alfredo da Silva, reforçando as suas responsabilidades no grupo (p. 91), embora não se conheça com pormenor o perfil da sua acção, na ausência do sogro. Infelizmente, continua desaparecida a correspondência entre Alfredo da Silva e o genro, nesses anos, pois, «a julgar pela prática de comunicação que manteve com Teles Machado e Pais Borges, deveria ser diária» (p. 89).

Regressado a Portugal, o «telúrico, impetuoso e intuitivo» Alfredo da Silva «cedo se apercebeu das vantagens da personalidade temperada, do carácter reservado (prudente), observador e diplomático de Manuel de Mello», tendo-o sempre a seu lado, especialmente nos momentos mais difíceis (p. 92-94). Em 1929, Manuel de Mello passa a gerir a Tabaqueira, fundada dois anos antes, tornando-a uma das empresas mais estáveis do grupo (p. 134-136).

Com a morte de Alfredo da Silva, não obstante as grandes dificuldades decorrentes dos constrangimentos criados pela II Guerra Mundial, Manuel de Mello assume a direcção do grupo CUF, dando continuidade à «obra grandiosa» do sogro, privilegiando, sobretudo, o trabalho em equipa: «Alfredo da Silva era o Patrão à moda antiga. O senhor Mello, pelo contrário, agilizou a estrutura decisória. Fez-se rodear de técnicos competentes que lhe preparavam as tomadas de decisão [...], mas a decisão não era colegial» (p. 114). A mudança sente-se igualmente nas relações laborais: «Mello era muito humano no relacionamento com os trabalhadores. O paternalismo autoritário do sogro, capaz de conviver com a ferrugem das oficinas, deu lugar a uma relação de maior diálogo» (*ibid.*).

Terminada a Guerra, inicia-se um período de expansão, de diversificação dos interesses estratégicos do grupo e de modernização (tecnológica e

administrativa) do conglomerado CUF, oportunidade para Manuel de Mello mostrar uma das suas grandes qualidades empresariais — a capacidade de antecipação —, provando saber tirar partido da cooperação oferecida ou suscitada pelo governo de Salazar.

Nos capítulos V-VII, Miguel Figueira de Faria dá-nos conta da evolução do grupo CUF, sob a direcção de Manuel de Mello. Se atentarmos no quadro das p. 304-306, facilmente verificamos que, no ano da morte de Alfredo da Silva, estavam lançadas as bases do grupo, isto é, sem contar com a CUF, tinham sido criadas 7 empresas, com destaque para a Sociedade Geral (1919), a Tabaqueira (1927) e a Companhia de Seguros Império (1941). Entre 1942 e 1966, a CUF fundou ou adquiriu a maioria das acções de 40 empresas com actividades económicas tão variadas como a exploração de cobre (2 unidades), a exploração de pirites no Alentejo (1), a produção de óleos alimentares em Angola (1), o fabrico de conservas de produtos horto-frutícolas (1), a moagem de milho, rações e cervejas (1), a cordoaria (1), a fabricação de pasta de papel (1), a confecção de vestuário (1), o fabrico de sabões na Madeira (1), a fabricação de detergentes e cosméticos (1), o fabrico de tintas para a construção civil (1), a produção de amoníaco (1), a fabricação de tubos e acessórios em PVC e sacos de plástico (polietileno) (1), o fabrico de têxteis industriais (alcatifas) (1), a produção de motores eléctricos (1), a publicação de livros (1), a construção e reparação naval (2), os transportes de produtos congelados para Angola e Moçambique (1), os transportes de produtos petrolíferos (1), os transportes marítimos (1), a importação de bens de consumo em Angola (1), a embalagem e comercialização de óleos alimentares e sabões (1), o armazenamento e comercialização de produtos farmacêuticos (1), a distribuição e venda nos Açores (1), os serviços hospitalares (1), a hotelaria (1), o planeamento e coordenação de empresas (1), a gestão de imóveis e hotéis (2), a imobiliária (1), os estudos de desenvolvimento, formação de quadros e processamento de dados (1), a gestão financeira (1), o *factoring* (1) e a actividade bancária (2).

É evidente que, neste cômputo, há empresas já criadas e dirigidas pelos seus filhos e familiares, cuja criatividade, desde cedo, Manuel de Mello estimulou, no escrupuloso respeito pelo princípio da unidade familiar. O primeiro membro da família a entrar nas estruturas sociais da CUF, embora tenha acabado por seguir caminho autónomo, foi o seu genro, António

Champalimaud, ainda em 1942 (p. 117-119). Mas é em 1948, com a reforma dos Estatutos, que Manuel de Mello inicia uma fase de reforço do peso familiar na CUF. Nesses anos, abre as portas do Conselho de Administração ao seu filho, Jorge de Mello, que se dedicou ao sector industrial; em 1953, chegou a vez do filho mais novo, José Manuel, entrar nos órgãos sociais, vindo a especializar-se na área financeira, na navegação e na construção naval. Manuel de Mello não hesitou em «fazer-se rodear por pessoas da sua confiança pessoal, tarefa onde se notou um esforço sistemático de atracção dos seus parentes mais chegados» (p. 185). Contudo, «apesar da delegação de competências, Manuel de Mello continuava a ser o garante da unidade do grupo» (p. 183).

1958 é um ano decisivo na vida de Manuel de Mello: com a perda, em três meses, do irmão mais velho, da mãe e da mulher, «nunca mais foi o mesmo». Inicia-se aqui o seu lento afastamento da direcção do grupo, acelerado pelo agravamento da doença que o minava. Chegara o tempo da renovação em todos os níveis, nomeadamente de um apreciável número de quadros, que nunca foram meros executantes, pelo que merecem ser estudados.

O «homem calado», «fechado», «reconhecido pela sua bondade e caridade, características pouco comuns na órbita empresarial», é lembrado por Maria Cristina de Mello pelos princípios que modelaram a educação dos filhos: «dignidade, ternura humana, generosidade, justiça. Era uma pessoa extremamente simples e justa» (p. 110). Não por acaso, a obra social de Manuel de Mello foi mais longe que a de seu sogro. O Hospital da CUF (1945) é o marco mais visível dessa acção, a que poderiam juntar-se a Fundação Amélia da Silva Mello (1964) e os bairros operários, nomeadamente o Bairro Novo da CUF (1955), depois da Escola Primária Alfredo da Silva (1947), da colónia de férias (1950). Além do olhar atento às condições de vida dos seus trabalhadores, Manuel de Mello deu especial atenção à formação da mão-de-obra, «insistindo particularmente no apoio à educação média, à formação e reconversão profissionais através da concessão de bolsas, viagens de estudo».

Independentemente das possíveis divergências sobre a construção desta biografia, da diversidade de ritmos narrativos e até da falta de uma revisão criteriosa do texto, estamos perante um importante e decisivo contributo para um melhor conhecimento da história do grupo CUF e da história económica de meados do século XX. Miguel Figueira de Faria abre caminhos para a

discussão sobre a importância da biografia para a história econômica e para a história empresarial.